"بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"
"حالة بعض المؤسسات"

الدكتور محمد بوهزة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التـــسيير
جامعة فرحات عباس،سطيف

Résumé :

A la lumières des réformes actuelles et les mutations qui ont touché l'économie mondiale en générale et l'économie algérienne en particulier, on trouve que l'entreprise publique, elle aussi, n'a pas échappé de ces réformes, à travers la période, qu'elle vécu depuis sa création a ce jours, et ce qu'elles a connu des mutations durant cette période, elles ont subit plusieurs résultats.

Ces réformes, avec les avantages et les inconvénients qu'elles emportent, durant les différent étapes, ont subit des effets négatifs et d'autres positifs qui ont influé directement ou indirectement sur l'entreprise publique en particulier et sur l'économie nationale en général.

A cet effet , le présent article, va se baser sur l'éclaircissement des différentes périodes et ce , en présentant un constat relatif aux effet (positifs et négatifs) et aux perspectifs de ces réformes, quant à la gestion des entreprises étudiées, ainsi a celle d'autres entreprises a partir de notre questionnaire, et a ce travers certaines procédures prises par ces dernières pour améliorer leurs situations et la promotion vers le meilleur.

مقدمـــــة:

على ضوء الإصلاحات والتحولات التي مست الاقتصاد العالمي بصفة عامة والاقتصاد الجزائري على وجه الخصوص، فإن المؤسسة العمومية هي الأخرى لم تنج من هذه الإصلاحات. فمن خلال المرحلة التي عاشتها المؤسسة العمومية منذ نشأتها إلى يومنا هذا، وما شهدته من تحولات خلال هذه الفترة، ترتب عنها العديد من النتائج.

إن هذه الإصلاحات بسلبياتها وإيجابياتها، وخلال مختلف المراحل، قد انجر عنها أثار سلبية وأخرى إيجابية كان لها تأثير مباشر أو غير مباشرة على المؤسسة العمومية بصفة خاصة وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

فعلى ضوء ذلك، فإن موضوع مداخلتي هذه، سينصب حول تسليط الضوء على هذه المراحل وذلك بإعطاء نظرة وجيزة حول الإصلاحات هذه، مدى مطابقتها على بعض المؤسسات التي هي موضوع الدراسة، ثم فيما بعد معرفة بعض أثارها من خلال الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات العمومية.

وفي الأخير يمكن إبراز آفاق هذه الإصلاحات على تسيير هذه المؤسسات وذلك من خلال بعض الإجراءات المتبعة من قبلها من أجل تحسين وضعيتها والارتقاء بها إلى مصف نظيرتها في دول أخرى.

1- الإصلاحات والمؤسسة العمومية:

إن أي اقتصاد لا يمكن بنائه إلا من خلال مؤسساته الاقتصادية، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر المحرك الأساسي لرفع الحركة الاقتصادية للبلاد، وبالتالي النهوض بها من أجل إيجاد لها مكانة بين المؤسسات في الدول الأخرى وذلك من خلال مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني. فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر قد حظيت "بعناية" كبيرة من قبل الحكومات المتعاقبة.

وعلى ضوء ذلك، فقد شهدت هذه المؤسسة العمومية العديد من الإصلاحات والتي كان الغرض المعلن السعي من أجل تحسين وضعيتها وبالتالي تحسين الاقتصاد الوطني.

إن أول عملية دخلت ضمن إطار الإصلاحات هي إجراءات إعادة الهيكلة العضوية والمالية في بداية الثمانينات. وقبل استكمال هذه المرحلة و خاصة إعادة الهيكلة المالية تبعتها قوانين 1988 بما حملته من إجراءات والتي لم تقتصر على المؤسسة العمومية الاقتصادية فحسب، بل مست الجوانب الأخرى للاقتصاد

الوطني ككل. فبدخول هذه المؤسسات مرحلة الاستقلالية ثم إنشاء صناديق المساهمة وصدور قانون النقد والقرض وقانون الاستثمار وغير ذلك. فكل هذه القوانين في الحقيقة كانت عبارة عن إعداد للأرضية السياسية اللازمة للدخول في اقتصاد السوق وإعداد هذه المؤسسات للدخول إلى الخوصصة[1].

إن عملية الخوصصة هذه، لم تكن حديثة العهد، فقد ظهرت في عدة أشكال ومست قطاعات أخرى، قبل أن تصل إلى المؤسسة العمومية.

ففي قطاع السكن، نجد أن هذه العملية تمثلت في التخلي عن أملاك الدولة، من خلال قانون 81/84 للملاك الخواص بالدينار الرمزي تقريبا. أما في القطاع الفلاحي فقد تمثلت في قانون 87/19 والذي جاء من أجل تقسيم المزارع الفلاحية العمومية بين عمالها في إطار مستثمرات فلاحية فردية(E.A.I) وأخرى جماعية (E.A.C). وفي الأخير, فإن بعض المؤسسات المحلية، وعلى الخصوص تلك المتعلقة بالبناء والأشغال العمومية « B.T.P », قد تعرضت لعملية التصفية أو بيعت لعمالها أو الخواص. دون أن ننسى قوانين 1988 وما تلتها من نصوص تنظيمية وتطبيقية، والتي أدخلت تحولات كبيرة في الاقتصاد الجزائري بصفة عامة، كما ذكر أعلاه.

أما عملية الخوصصة الحقيقية أو الخوصصة بأتم معنى الكلمة، فقد ظهرت من خلال المرسوم 95/22 والمتعلق بخوصصة المؤسسة الاقتصادية العمومية والمتبوع بالمرسوم 95/25 والمتعلق بإنشاء الشركات القابضة والتي ضمت العديد من المؤسسات العمومية في شكل مجمعات صناعية، وذلك بعد التخلي عن صناديق المساهمة[2].

زيادة على ذلك، واستمرارا لعملية الإصلاحات هذه، فإن مرسوم 2001/08/20 ، الذي جاءت به وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات، قد أدخل تعديلات على القوانين السابقة (مرسوم 95/22 ، 95/25) ومزج بين هذين المرسومين. فمن بين هذه التعديلات، إنشاء مجلس مساهمات الدولة « CPE » والذي عوَض المجلس الوطني للخوصصة للدولة « CNPE », في حين أن الشركات القابضة، الأمانة الدائمة التقنية، مجلس الخوصصة وهياكلها على التوالي قد حلت[3]. إن هذه العملية، حسب السيد الوزير نورالدين بوكروح، جاءت من أجل إدخال بعض التعديلات على القوانين الأخرى، كالتعريفة الجمركية، إصلاح البنوك وغير ذلك وكلها في الحقيقة تدخل في إطار الإنعاش الاقتصادي الذي تسعى الحكومة لتنفيذه خلال الخطة الرباعية (2001-2004) و تحضير دخول الجزائر في المنظمة الدولية للتجارة و إمضاء عقد الشراكة مع الدول

الأوروبية . أما فيما يخص عملية الخوصصة، وحسب نفس المسؤول دائما، هي "ليست بالدواء الشافي لكل الأمراض إلا أنها عمل تسيير تسعى إلى وضع المؤسسة في ظروف تطور قوية"[4].

و من خلال النقطة الموالية، يمكن معرفة هدي تأثير هذه القوانين على عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية.

2- مدى مطابقة الإصلاحات الحالية مع المعايير في المؤسسات المدروســـة:

إن عملية الهيكلة الصناعية، والتي اعتبرت كنقطة انطلاق في سيرورة الإصلاحات، قد فرضت حقيقة تميزت بتحولات اقتصادية وسياسية هامة. إن النقص المستمر في التسيير, وعلى مختلف المستويات, رغم هذه العملية, ترتب عنه زيادة في المديونية الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات و الاقتصاد الوطني بصفة عامة.وعليه، فتبعا للدراسة التي أجريت على المؤسسات العمومية المختارة، نلاحظ أن هذه الأخيرة قد أنشئت على ضوء إعادة الهيكلة العضوية 1980 – 1982.

إن إعادة الهيكلة هذه قد ركزت على تخفيض حجم المؤسسات، حتى يمكن التحكم أكثر في عملية التسيير. فمن خلال عدد من المؤسسات التي لم يتعد تعدادها، آنذاك، خمسة عشر قد أعطت ميلاد لأكثر من مئة مؤسسة.

في الحقيقة، ومن خلال هذا التنظيم ، فإن الإشكالية المالية لهذه المؤسسات طرحت هي الأخرى.
إن هدف هذا التنظيم ركز أساسا على[5]:

- تقسيم أعطى ميلاد لمؤسسات اعتبرت نسبيا متخصصة،
- تقسيم جغرافي مع خلق مؤسسات ذات طابع جهوي (مواد البناء، خشب، النسيج، إلخ).
- إعادة تنظيم « redéploiement » بعض وظائف الدعم (التطوير، التوزيع).

لا يمكن لأحد أن يجهل أن هذه التقسيمات قد ساهمت في تدني رأس مال التجربة المتحصل عليها من قبل المؤسسات، إلا أنها قد سمحت بترقية الإطارات في مناصب مسيري المؤسسات، الشيء الذي لم ينقص للأخذ بإبراز « émerger » نوع من المنافسة « émulation »، رغم الفترة القصيرة، والتي سجلت نتائج إيجابية في حجم الإنتاج بلغت أقصاها خلال سنتي 1985 – 1986.

إن هذه العملية لعشرية الثمانينات قد أرفقت أو اتبعت بهيكلة مالية, ففيما يخص العملية الأولى، فقد تمت تقريبا في الفترة المتوقعة، إلا أن الثانية (الهيكلة المالية)، فقد شهدت تأخر في مجموع هذه المؤسسات، وبالتالي فإن بعض العمليات لم تنته بصفة كاملة، وذلك نظرا للديون التي ورثتها من شركاتها الأم من جهة،

والوسائل المالية اللازمة من أجل بناء المقرات والتجهيزات الضرورية والمطلوبة من قبل عمليات الهيكلة[6]. إلا أن هذه الهيكلة قد سمحت بتحضير الأرضية لتطهير محاسبي ومالي والذي رحل للمتابعة خلال المراحل اللاحقة.

إن هذا النهج المتبع في الهيكلة، والذي يشابه الانفصال « scission » كان من نتائجه مضاعفة عدد المؤسسات بدون أن يحمل معه تغيرات في حجم الوحدات الإنتاجية و لا في قوانين تسييرها. الشيء الذي لمسناه في المؤسسات المدروسة.

تبعا لقوانين جانفي 1988، المتبوعة بمراسيم تنفيذية، فالمرور لاستقلالية تسيير المؤسسات العمومية تحت اسم شركات بالأسهم « SPA » وخلق صناديق المساهمة، قد أعطت لهذه المؤسسات نوعا من الحرية في إدارة شؤونها.

ففيما يخص المؤسسات التي نحن بصدد دراستها، فإن هذه الأخيرة قد مرت إلى الاستقلالية خلال السنوات 1989، 1990 و 1995 على التوالي بالنسبة لــ l'ERIAD, BCR, l'ENPECl سطيف[7]. إن هذه الأخيرة قد وزعت بين صناديق المساهمة بنسب مختلفة، فعلى سبيل المثال بالنسبة لمؤسسة « ENPEC » فقد وزعت بين ثلاث صناديق: الإلكترونيك 40 %، الميكانيك 30%. والكيمياء 30 %. أما بالنسبة لمؤسسة « ERIAD » فإن رأس مالها قد وزع بين أربع صناديق: الفلاحة الغذائية، المناجم، الخدمات والصناعة[8].

إن خوصصة هذه المؤسسات يمكن القول أنها إنطلقت منذ دخولها الإستقلالية وعليه، فقد لحظ أن مؤسسة « ENPC » قد مرت إلى نظام الفروع « Filiales » في فيفري 1999، مؤسسة « BCR » عرفت نوعا آخر من الهيكلة (الهيكلة حسب الحرف « métiers ») لمختلف وحداتها الإنتاجية. أما بالنسبة لمؤسسة « ENPEC »، فإن هذه الأخيرة هيكلت مركب البطريات و المجمعات (CPA) بسطيف إلى وحدات مستقلة. وفي الأخير, وبالنسبة لمؤسسة « ERIAD » سطيف، فإن هذه المؤسسة قد مرت إلى الخوصصة في أكتوبر 1997، حيث باعت 20 % من رأس مالها الاجتماعي عن طريق أسم إلى الأفراد وتسعى للتخلي عن وحدة النقل للعمال. وخلاصة لما سبق، فإن عملية الخوصصة هي في طريقها بالنسبة للمؤسسة العمومية.

فلو أخذنا من بين مؤسسات الإنتاج المحلية « EPL »، وهم بعدد 1324 مؤسسة، وهو العدد الذي بحوزة هذا القطاع (حيث 183 مؤسسة تعود للقطاع الصناعي)، نجد من بينها EPL 113 قد مروا إلى الاستقلالية وبالمقابل EPL 70 قد حلت[9].

إذن بالنسبة لهذه المؤسسات، وطنية كانت أم محلية، فإن إجراء الخوصصة لا يزال متواصل في كل القطاع. إلا أن السؤال الذي يمكن طرحه هو: هل حضرنا المناخ الضروري أو الأرضية اللازمة لهذه العملية، أو أننا نقوم بعملية الخوصصة من أجل الخوصصة؟

أثناء تطبيق هذه الإجراءات، فإن العديد من العوائق قد ظهرت، وعلى الخصوص منذ سنة 1994. فعلى سبيل المثال ومن بين هذه العوائق، وبصفة أساسية، تلك التي تتعلق بالجانب المالي. فمن أجل مواجهة هذه الوضعية، فإن الجزائر قد التزمت « engagée » في إعداد لبرنامج التغير الهيكلي ومتابعة تكيف إطارها القانوني التأسيسي المعد من أجل جمع شروط المرور الحقيقي لاقتصاد السوق. فمن بين الإجراءات المتخذة في هذا الصدد نذكر:

- تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة عمومية « Holdings publics » في عام 1996، الشيء الذي عمل به بالنسبة لهذه المؤسسات،
- الترتيب بنوك–مؤسسات « Le dispositif Banques Entreprises » (من 1997–1998) حيث تطبيق هذا الأخير لا يزال،
- تأهيل « La mise à niveau » إجراء الخوصصة بالتسيير، و الذي لا يزال جاري العمل به.

3– آثار هذه الإصلاحات على تسيير هذه المؤسسات:

لو أخذنا بآثار هذه الإصلاحات، ودائما بالنسبة لهذه المؤسسات المدروسة، نلاحظ بأن هناك آثارا سلبية وأخرى إيجابية. فبالنسبة لبداية هذه الأخيرة، ننطلق من مختلف وظائف المؤسسة.

3–1 وظيفة الإنتاج: فيما يخص الإنتاج، نلاحظ شيئين: في البداية, ومن أجل القيام بهذه العملية، فإن المؤسسة بحاجة إلى التمويل بالمواد التي تكون بمثابة مدخلات. إن مشكل التموين هذا قد عرف في الآونة الأخيرة تحسنا عن طريق فتح قروض بالعملة الصعبة وهذا في إطار التحويل التدريجي للدينار.

إلا أن الشي الملاحظ, أن حجم الإنتاج هو في تراجع في مجموع المؤسسات, وهذا راجع إلى المحيط العام للمؤسسة. فعلى سبيل المثال نذكر: الوضعية الأمنية، تدهور قيمة الدينار، انخفاض القدرة الشرائية للمواطن، دون أن ننسى الاستيراد المكثف لمختلف المواد المنتجة من قبل المؤسسات العمومية، هذه المنتجات المستوردة لا تستجيب في بعض الأحيان للمعاييرالمطلوبة. إذن فالمؤسسة تنتج عادة تبعا لطلب السوق وهذا، حتى لا يمكن أن يكون لها فائض في الإنتاج، هذا الأخير سيكون له تأثير هو الآخر على التكاليف.

أما فيما يخص التكنولوجيا المستعملة من قبل هذه المؤسسات، فهي عادة قديمة، بالية، الشيء الذي كان له تأثير على نوعية المنتوجات[10].

فمع التسهيلات النسبية الممنوحة لهذه المؤسسات، فإن هذه الأخيرة تسعى، تدريجيا، لتغيير على الأقل, جزء من تجهيزاتها وذلك بعصرنة أو بتحديث وسائل الإنتاج من أجل مواجهة المنافسة الوطنية (مؤسسات خاصة) والمنافسة الدولية مع دخول الجزائر اقتصاد السوق. ففي هذا الصدد، فإن العديد من الاستثمارات قد أنجزت وأخرى في طريق الإنجاز. فعلى سبيل المثال يمكن ذكر وحدة السوقر بالنسبة لمؤسسة « l'ENPEC » لصناعة المجمعات « les Accumulateurs »، البحث عن الشراكة بالنسبة لمؤسسة « l'ENPEC » من أجل تصريف منتجاتها وتجديد تجهيزاتها.

و لكن حسب البحث الذي قمت به، فإن حجم الإنتاج لم يعرف تحسنا. إن معدل استخدام قدرات الإنتاج تراوح بين 10 % - 20 % بالنسبة لـ « l'ENPEC »، 90 % - 100 % بالنسبة لـ « ERIAD » سطيف. رغم ذلك، فإن الجميع يعترف بأن هناك تحسينات. مع العلم أن معدل الفضلات والمهملات بقي دائما يتراوح بين 0 % - 2 % في هذه المؤسسات.

3-2 وظيفة التسويق: فمن اجل معالجة هذه النقطة، يجب معرفة حجم المبيعات لكل مؤسسة. إذن فحسب الحالات المدروسة، فإن معدلات البيع بالنسبة للإنتاج كانت حسنة بل يمكن القول أنها مرتفعة . هذا يبدو جليا من خلال عدم الاستعمال للقدرات النظرية لهـذه المؤسسات « Les Capacités Théoriques »، كما ذكر في النقطة السابقة أعلاه، وعلى أساس أن هذه المؤسسات تنتج حسب طلب السوق.

فمن أجل مواجهة هذه الوضعية من قبل هذه المؤسسات، فإن هناك العديد من الإجراءات قد اتخذت، بالنسبة لكل مؤسسة. ففيما يخص التسويق وتحديد الأسعار، فكل مؤسسة تريد أن تربط أسعار منتجاتها مع التكاليف الحقيقية مقرونة بهامش ربح أو مع سعر التكلفة حتى بدون هامش ربح في بعض الأحيان. تلك هي حالة بعض منتجات « l'ENPEC » وهذا من أجل عدم فقدان جزء من الزبائن والبحث عن منافذ وطنية وأجنبية.

إذن فإن عملية تحديد الأسعار قد وضعت من قبل مسؤولي هذه المؤسسات، وذلك بهدف تخفيض أسعار منتجاتها، حتى يمكن معرفة كيفية تخفيض التكاليف، وعلى الأخص التكاليف الثابتة. فمن بين هذه الأخيرة، نلاحظ أن جزءا كبيرا من هـذه التكاليـف يتعـلق بتـكاليـف العمـال Frais du Personnels» »، هذا المشكل المطروح من قبل المسؤولين ومفروض معالجته من قبل المنظمات الدولية على إثر الاتفاق حول المؤسسات المبرم بين الحكومة الجزائرية وصندوق النقد الدولي « FMI » على الخصوص.

3-3 وظيفة إدارة الأفراد : إن إنشاء المؤسسات العمومية، كما ذكر أعلاه، كان الغرض منه اقتصادي واجتماعي، أي البحث عن التوظيف الشامل، التكامل القطاعي، إلخ. إن عدد الأفراد، حسب الإجابات المدلى بها عن طريق الاستمارات، يفوق احتياجات المؤسسات وعلى الأخص ما يتعلق بعدد الأفراد الإداريين، فبعد مرور هذه المؤسسات إلى وضعية الاستقلالية، ومن أجل تجسيد السياسة التي تصبو إليها من أجل التكَيف مع التحولات الحالية على جميع الأصعدة، فإن المسؤولين المعنيين قد انكبوا حول مراجعة هذه القوائم وقد سرحوا جزءا من العمال الذين رؤوا بأنهم ليسوا بحاجة إليهم (بالنسبة للجانب الإداري أو الإنتاجي) وهذا، من أجل تخفيض التكاليف وإدارة المؤسسة بما تقتضيه المعايير في هذا الصدد. و فيما يلي, يمكن معرفة تطور نسبة عدد العمال لهذه المؤسسات من خلال الجدول التالي:

تطور نسبة عدد العمال لهذه المؤسسات للفترة المذكورة

ERIAD Sétif	ENPEC	BCR	ENPC	السنة
--	--	--	--	1993
2.7 %	- 2.2 %	- 0.9 %	- 9 %	1994
7.7 %	- 5.2 %	- 2.8 %	- 11.8 %	1995
- 2.9 %	- 9.2 %	- 5.3 %	- 13.8 %	1996
- 7.8 %	- 10.2 %	- 30.6 %	- 26.0 %	1997

Source : Taux tirés des tableaux de l'évaluation des effectifs des quatre entreprises.

فمن خلال هذا الأخير، و بالنسبة للمؤسسات الأربع، نلاحظ أن عدد العمال هو في تناقص مستمر، حيث سجلت أكبر نسبة في مؤسسة BCR .و التي بلغت 30.6 % ، في حين بلغت في مؤسسة ERIAD سطيف 7.8 % .

3-4 الوظيفة المالية: إن تحليل هذه الوظيفة، يتوقف على استعمال طريقة أسكور« La méthode du score » المقترحة من قبل مركز الميزانيات لبنك فرنسا « La centrale des bilans de la banque de France ». فمن خلال ذلك نستخلص، وبالنسبة للحالات الأربع المدروسة، بأن بعض النسب كانت جيدة على العموم في مجمل هذه المؤسسات، بل كانت تساير المعايير، وهذا رغم المشاكل التي تعرفها المؤسسة العمومية منذ وجودها إلى يومنا هذا، إلا أن هناك بعض النسب كانت رديئة، بل سيئة. هذه الوضعية تبدو جلية بالنسبة لمؤسسة « ENPC » أين سجلنا نسبتين مذهلتين « catastrophiques » لقيمة أسكور (Z), فهناك نسبتان هما: 85.719 – و 80.225 – بالنسبة لسنتي 1993 و 1996على التوالي (و هما نسبتان خرجتا عن نطاق التقييم). خارج هذين الاستثنائيين في

المؤسسة المذكورة، فإن باقي فترة الدراسة هي نوعا ما مقبولة، فهو يدور حول 6 .79 . هذا المعدل يمثل احتمال المؤسسة أن تكون في ضائقة مالية.

أما بالنسبة لباقي المؤسسات المدروسة، فإن احتمال أن تكون هذه المؤسسات في ضائقة مالية، فهو يدور دائما تقريبا حول القيمة 46.9 %, مع بعض الاختلافات من مؤسسة لأخرى.

إلا أنه، ومن خلال الإجابات عن الاستمارة، فإن الحالة المالية بالنسبة لهذه المؤسسات كانت حسنة في مجموعها. هذا يعود في الحقيقة إلى عدة عوامل التي قادتها إلى عدة تغيرات، بالأخص أثناء دخول هذه المؤسسات العمومية إلى الاستقلالية كما ذكر أعلاه.

4- آفاق هذه الإصلاحات على تسيير هذه المؤسسات:

تبعا للدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسات العمومية الأربع وذلك من خلال العناصر المجمَعة انطلاقا من الاستمارات، تمكنا الوصول إلى النقاط التالية.

1-4 آفاق هذه الإصلاحات علي مؤسسة « l'ENPC»:

بالنسبة لـــ « L'ENPC »، فإن آفاق هذه الإصلاحات المتبعة « engagés » يمكن ترتيبها حسب النقاط « rubriques » التالية[11]:

أ- البيع والتسويق:

- التخلي عن التسيير الإداري لعملية البيع،
- ضرورة بدل المزيد من الجهد وبصورة مستمرة لعملية البيع مع التنقل المتكرر إلى مستوى الزبون،
- تطوير وظيفة التسويق بالنسبة لجانب البحث عن الأسواق وكذلك بالنسبة للجانب المتعلق بتلبية الطلب،
- وضع سياسة تتعلق بالسعر وبالقرض.

ب- الجانب التقني:

- تطوير مفهوم النوعية،
- ضرورة التحكم في التكاليف من أجل التوصل إلى علاقة تربط بين النوعية والسعر تكون مقبولة،
- تطوير دائم للمنتجات من أجل تكيف سريع للطلب.

ج- جانب الموارد البشرية:

- ضرورة عقلنة القوائم وجعلها تتماشى وبصفة دائمة مع مستوى النشاط،

- التخلص من البطالة التقنية و ذلك بالتخفيض في عدد العمال،
- تطوير مفهوم التكوين المتواصل (تطابق التخصصات والمؤهلات مع احتياجات الوظائف)،
- ضرورة تخفيض تكاليف العمال إلى الحد الأدن

د– التموين:

- ضرورة البحث عن موارد التموين التي تتماشى مع العلاقة نوعية / سعر،
- ضرورة تنويع موارد التموين التي تتطلب الحصول على أحسن شروط للدفع،
- ضرورة تكييف المشتريات مع الاحتياجات الحقيقية للإنتاج،
- ضرورة الحصول على معلومات دقيقة حول التطور وأسواق المواد الأولية.

هـ– البحث و التطوير:

هذه الوظيفة والتي في الحقيقة هي جزء من الجانب التقني، يمكن ضبطها « appréhende » من خلال النقاط التالية:

- النقص في المخابر الوطنية لمراقبة النوعية (كما هو الشأن على سبيل المثال بالنسبة لفرنسا « NF » والتي تحدد العلامة التجارية « label » النوعية)،
- إشراك مخابر البحث في المؤسسات الجامعية,
- جمعيات المنتجين،
- تدعيمات الدولة في هذا المجال،
- اللجوء إلى الشراكة، و في هذا السياق، فإن المؤسسة تصبوا إلى تطوير المواد التالية:

* Compounds PVC, simples et rigides
* Articles en résines thermodurcissables,
*films multicouches pour les emballages pâtes alimentaires, biscuiteries, confis., etc
* أنابيب الغاز، tubes à gaz
* صناعة القوالب والأدوات الصغيرة . la fabrication des moules et outillages

و– التنظيم:

ففيما يخص التنظيم ، فهو يتمثل في تحويل مؤسسة « l'ENPEC » إلى مجمع صناعي أين تصبح فيه الوحدات الناجعة « viables» شركات بالأسهم « SPA » مرتبطة بالمجمع، والوحدات التي تكون فيها الأنشطة غير ناجعة بالإمكان إما أن تغلق أو تترك للعمال أو لأطراف أخرى.

4-2 آفاق هذه الإصلاحات علي مؤسسة « BCR ».

إن هذه الآفاق يمكن إظهارها « perceptibles » وذلك من خلال النقاط التالية[12]:

أ- الإنتاج : إن التسارع في سيرورة التخصص في أماكن الإنتاج « Sites » و في مهن اللوالب « Boulonnerie » لواد أرهيو، والصنابير لعين الكبيرة، فهو يسعى للبحث « exploration » عن كل أشكال الشراكة:

- إعادة توزيع « redéploiement » على مستوى موقع الشراقة من أجل تجسيد المجهودات فيما يخص الشراكة (خلق شركة مختلطة من أجل صناعة تغليف صلب « emballage rigide »، إنشاء مركز من أجل توزيع عتاد الترقيع"bricolage »)،

- الرفع في حجم الإنتاج لبعض المنتجات من نفس العائلة، إطلاق منتجات جديدة، التخفيف من وزن بعض المواد الأخرى، التخفيض في الأسعار مع إدماج النشاط الفرعي « La sous activité »، التحكم في الاستهلاكات، إعادة تنظيم تعداد العمال (الجانب الاجتماعي: تخفيض في القوائم، عدم ديمومة و استبعاد « dépermanisation externalisation » لبعض النشاطات، تطهير أو التخلص من مخزونات المواد الأولية والمنتجات التامة، التحضير للإجراءات من أجل تصنيف « Certification » المنتجات حسب معيار ISO 9000 و ذلك من أجل فتح آفاق حقيقية لتصدير المنتجات.

ب- التسويق: إن عملية الأخذ في الحسبان متطلبات « attentes » الزبائن فيما يخص نوعية المنتجات والأسعار (الأخذ المنافسة بعين الاعتبار)، تحسين طرق التعبئة « modes » و التغليف « emballage »، توسيع دائرة التوزيع، تكيف سياسة التسعيرة لكل نوع من أنواع الزبائن (وكلاء معتمدين « concessionnaires »).

ج- التصدير: إن الصادرات النشيطة « actives » خارج إطار تسديد الديون ما بين الدول تبقى الهدف الأساسي « primordial » بالنسبة للمؤسسة. على هذا الأساس، فإن المؤسسة تستغل كل العروض الممنوحة عن طريق تنظيم معارض «des expositions » و هذا من أجل التعريف بمتوجاقما والحصول على طلبيات. إن إنشاء إدارة تختص بالصادرات لدليل على هذه الإرادة للمؤسسة من أجل تحريك أسواقها للتصدير. وعليه, ففي إطار الشراكة, فإن المؤسسة يمكن أن تضع منتجاقما في السوق الخارجي.

3-4 آفاق هذه الإصلاحات علي مؤسسة « l'ENPEC ».

ففيما يخص هذه المؤسسة، فإن هذه الآفاق تبدو من خلال النقاط أدناه[13]:

أ- الإنتاج: إن المجهودات المبذولة في هذا الصدد تجلت في ارتفاع حجم الإنتاج بالنسبة لمجمل المنتوجات.

ب- النوعية: بالنسبة لهذه الأخيرة، فهناك مجهودات كبيرة بذلت من أجل السماح بتخفيض المهملات لكل من المجمعات « les accumulateurs » والحمض « l'acide ».

ج- تطوير المنتوجات: إن هذه التطويرات تدور حول:

- إنتاج بطريات الشاحنات « engins » العسكرية،
- تحسين نوعية البطريات « Piles » (تخفيض الوزن، إحلال المنتوجات، التكامل المحلي، إلخ)،
- قرار معاينة الإنتاج لمتوجين جديدين على مستوى وحدة الإلكتروليت « Electrolyte » « glaciaule et engrais liquide ».

د- التسويق: إن مؤسسة « l'ENPEC »، زيادة على زبائنها المشكلين من مجموع المؤسسات والمنظمات العمومية، فهي تسعى إلى توسيع نصيبها في السوق داخل البلاد وخارجه (الصادرات). زيادة على ذلك، ومادام أن المنتوج الوحيد (البطريات) يشغل نصيب الأسد في رقم الأعمال (71 % في عام 1998)، ومن خلال ذلك، فالمؤسسة تسعى للرفع من هذا المعدل بالنسبة لبقية المنتجات الأخرى.

هـ- التموينات: بالنسبة لهذه الأخيرة، فإن المؤسسة تزود نفسها بما تحتاجه من السوق الخارجي وذلك عن طريق الأنترنات، الشيء الذي يسمح لها بمعرفة السوق العالمي وكذلك مختلف أسعار المواد المطلوبة.

و- الاستثمارات: فيما يخص الاستثمارات، فإن المؤسسة قد بادرت إلى بعث مشروعين جديدين، خلال سنة 1998، والمتعلقة ببطريات الإشارة « Piles de Transmission » والبطاريات الصناعية «Batteries Industrielles ».

بالنسبة للمشروع الأول، والذي هو عبارة عن مشروع شراكة، فقد تم الاتفاق عليه مع شركة فرنسية « AGLO France ». أما بالنسبة للمشروع الثاني، فهو بصدد التفاوض مع كل من شركة OLDHAM France وشركة (TAB (Slovénie.

ي- التنظيم: فيما يخص التنظيم، فإن الآفاق قد سطرت منذ فترة وستدخل حيز التنفيذ في المستقبل القريب، حيث من المتوقع إعادة هيكلة المؤسسة إلى ثلاث فروع حتى يمكن تحضيرها للدخول إلى السوق المالي (البورصة).

4-4 آفاق هذه الإصلاحات علي مؤسسة « ERIAD » سطيف:

إن الآفاق بالنسبة لهذه الأخيرة، يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط أساسية[14]: التموين، تطوير النشاطات الموجودة وتوسيع حقل الأنشطة للمؤسسة (بعث منتوجات جديدة).

أ- التموين: إن المؤسسة تتحكم أكثر من أي وقت مضى في الحصول على مواد مدخلاتها (المواد الأولية) وهذا من خلال تنويع مورديها وذلك بمعرفة سوق القمح، بنوعية الصلب و اللين، في السوق العالمي بواسطة الأنترنات. إن هذا الإجراء سمح للمؤسسة بمعرفة الأسعار والنوعيات والتي سوف تعود على نوعية و تكلفة المنتوج. فحسب مدير التنظيم للمؤسسة : "ما دام أن القمح يشكل المادة الأولية الأساسية (80 % من الميزانية)، فهذا يعني أنه إذا اشترينا أحسن مواد، وإذا لم تكن هناك مشاكل تقنية، يمكننا الحصول علي إنتاج أحسن"[15].

ب- تطوير الأنشطة الموجودة: إن الاستخدام الأفضل من قبل المؤسسة لبعض الاحتياطات كاللجوء إلى مخصصات الإهتلاكات والتي مولت على وجه الخصوص[16].

- إدخال تحسينات « rénovations » او عصرنة المطاحن القديمة للمؤسسة،
- فتح مخابز،
- الحصول على سيارات صناعية في إطار تجديد حضيرة النقل، إلخ.

وعليه، و تبعا لأحسن توليفه لعوامل الإنتاج، فإن المؤسسة قد استرجعت الاحتياطات المرتبطة على الخصوص بـــ:

- تدعيم عملية التعبئة « conditionnement » (التوضيبات الفرعية)،
- تحسين نوعية الإنتاج بأحسن طحن (مطابقة لمعدلات المعايير المقبولة)،
- تنويع صنف « La gamme » المنتجات المسوقة وترقية المبيعات المباشرة للمستهلكين،
- ترقية والتكفل بمشاريع الاستثمارات اللامركزية،
- ترقية عمليات الاستغلال.

ج- توسيع حقل النشاطات: إن الاستثمارات ذات الاتجاهات المربحة والمتخذة في إطار المشروع الاجتماعي الجديد للمؤسسة، يشكل وسيلة إضافية للإثراء والتي تسهل أو تشجع الشروط الموجودة. هذه النشاطات الجديدة تعني:

* تثمين (la valorisation) المواد النصف مصنعة المطحونة: ففي هذا الإطار، فإن المؤسسة قد رفعت في المردودية وذلك بإنتاج النخالة المكعبة « son cubé »، تجهيزات التكعيب والتصنيع في نفس الوقت، أغذية نصف مصنعة وتامة للأنعام.

* إطلاق إنتاج منتوج لب القمح « Germe de blé »، هذه العملية التي تمت بتوسيع لب القمح اللين، والتي تعتبر غنية بمادة اللبيد (مواد ذهنية)، وبالفتامين « B »، هي في مرحلة الانطلاق.

* إعادة تعبئة « reconditionnement » السميد المستورد: و هذا بسبب تأثير التوضيب الجزئ « divisionnaire » ، حول استقرار السوق، من جهة، وهوامش التوزيع والبيع للمنتوجات المعبئة ، من جهة ثانية. ففي هذا السياق، فالمؤسسة قد تحصلت على تجهيزات من أجل إعادة تعبئة « reconditionnement » السميد المستورد.

* إطلاق منتوج غذائي للأطفال وعجائن غذائية بدون بروتين « sans gluten »: ففي هذا الصدد، فإن المؤسسة قد سجلت في مخططها التنموي مشروع استثمار من أجل إنتاج عجائن غـــذائية بدون بروتين « sans gluten » ومادة غذائية للأطفال.

* استصلاح الأراضي: إن المؤسسة قد انطلقت في تجربة استصلاح الأراضي، هذه العملية قد ركزت على زراعة القمح الصلب، تركيب البيوت البلاستيكية من أجل الزراعات الغذائية وغرس النخيل. هذه العملية انطلقت في ولايتين بالجنوب الشرقي للبلاد (ورقلة و تقورت).

فمن خلال ما سبق، وبالنسبة لمجموع المؤسسات، يمكن التنويه على ضرورة التكيَف الدائم مع هذه الإجراءات(الإصلاحات)، و علي العكس من ذلك، فإن المؤسسة يمكن أن تتعرض للحل أو الزوال.

وخلاصة لذلك، وتبعا للمجهودات المبذولة والمسطرة من قبل هذه المؤسسات، رغم مختلف القيود والعوائق المواجهة من قبل هذه الأخيرة، يمكن القول أن المؤسسة العمومية قد انساقت في طريق المؤسسة الاقتصادية بأتم معنى الكلمة.

الخلاصة:

على ضوء ما ورد في هذه المداخلة، أن عملية الإصلاحات التي مست الاقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية العمومية على وجه الخصوص, قد شهدت العديد من المراحل. فمن بداية نشأتها

كشركات وطنية، إلى مرحلة التسيير الاشتراكي، إلى عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية. أما عملية الإصلاحات الفعلية، فقد بدأت مع صدور قوانين جانفي 1988 بما شملته من تنظيمات والتي مست العديد من القطاعات الأخرى وصولا إلى عملية الخوصصة.

إن هذه الإصلاحات أردنا معرفة كيفية تنفيذها من خلال الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات العمومية، حيث لحظنا أنها كانت تتماشى والنصوص القانونية ومع المدة الزمنية لعملية التنفيذ، كما سجل هناك نقص أو تأخر للبعض الآخر، وبالتالي فإن لهذه الأخيرة (الإصلاحات) قد تركت بصماتها على هذه المؤسسات.

وعليه، فإن بعض هذه الآثار المسجلة على المؤسسات، موضوع الدراسة، بإيجابياتها وسلبياتها، أردنا حصرها من خلال الوظائف الحقيقية للمؤسسة بصفة عامة. فمن خلال التحليل بالنسبة لهذه الأخيرة، وجدنا أن هناك تحسن، وأن هذه المؤسسات تسعى باستمرار من أجل ذلك. فرغم المشاكل والقيود التي لا تزال تعاني منها، فإنه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية العمومية قد دخلت مرحلة التسيير الفعلي، وأبتعدت نوعا ما عن التسيير الإداري المركزي السابق.

وبالتالي فإن المؤسسات العمومية، موضوع الدراسة، تسعى جاهدة لوضع خطط تحسينية ورسم استراتيجيات، على الأقل على الأمد القصير والمتوسط، من أجل التغلب على النقائص ومعالجة ما يمكن معالجته وذلك من خلال البحث عن الشراكة والخوصصة الجزئية وما إلى ذلك، وإلا فإنها سوف تذهب للزوال لا محالة، كما جرى لبعض المؤسسات الأخرى في قطاعات أخرى. فمع كل هذه الإجراءات، ومع صدور وتنفيذ المرسوم الجديدة (الصادر في 20 08 2001 و المتعلق بالخوصصة و الاستثمار)، كيف تصبح المؤسسة العمومية أو ما مصيرها في المستقبل القريب؟

الهوامش

[1]- BOUHEZZA Mohamed, (2001), l'Evaluation économique des entreprises industrielles publiques en Algérie, Etude de cas sur quatre entreprises, Thèse de Doctorat, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, Université de NICE, pp. 2-4.
[2]- Voir les fameux lois de 1988, ainsi que les cahiers de la réforme
[3]- les nouvelles dispositions sur la privatisation et l'investissement, EL-MOUDJAHID n° 11208 du 23.08.2001, pp. 4 -5.
[4]- Idem pp. 4 -5
[5]- YAHIA (H.A), (1999), « le processus de la privatisation en Algérie », GAZETTE DU PALAIS, n° 1016103, du 11 au 13 avril, pp. 9 – 10.
[6]- Citons à titre d'exemple, d'après un responsable de l'ENPC, que l'entreprise ne s'est pas encore séparée, et jusqu'à ce jour, dans son dossier financier de l'entreprise mère SONATRACH.
[7]- l'entreprise ENPC est comptée parmi les 23 entreprises qui ont connu des retards dans leur restructuration financière suite aux problèmes financiers envisagés lors de la restructuration.
[8]- la répartitions des actions s'est faite sur la base de 35%, 25%, 20%, et 30%, 30%,40%, c'est à dire que les actions de chaque entreprise sont réparties entre quatre ou trois fonds de participation, (cf. Réformes portant autonomie de l'entreprise publique, Annuaire Statistique 1997.
[9]- YAHIA (H.A), (1999), op. cit. p. 13.
[10] - Notons qu'il y a des équipements qui datent des années 1970, c'est à dire des équipements installés lors de la création de l'entreprise mère SONATRACH, cas de l'entreprise ENPC par exemple.
[11]- Entretien avec le Directeur de l'Organisation de l'ENPC.
[1212]- Entretien avec le Sous-Directeur de l'Organisation de la B.C.R.
[13]- Entretien avec le Directeur de la Recherche et du Développement de l'ENPEC.
[14] -Redéploiement, Organisation de l'entreprise ERIAD- sétif / S.P.A, document de l'entreprise, p. 28.
[15] - Entretien avec le Directeur de l'Organisations de l'ERIAD- sétif.
[16] - Document de l'entreprise, op. cit. pp. 29 – 30.